
**HYVÄN PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS
TYÖHYVINVOINNILLE JA SEN KUSTANNUKSET**
Huhtamaki Foodservice Finland Oy



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, 12.11.2011

Jasmin Mäntykoski



HÄMEENLINNA
Liiketalouden koulutusohjelma
Laskenta ja rahoitus

| | | |
|------------------|--|-------------------|
| Tekijä | Jasmin Mäntykoski | Vuosi 2011 |
| Työn nimi | Hyvän perehdyttämisen merkitys työhyvinvoinnille ja sen kustannukset: Huhtamaki Foodservice Finland Oy | |

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mikä on hyvää perehdyttämistä työhyvinvoinnin sekä kustannusten kannalta Huhtamaki Foodservice Finland Oy:ssä. Keskeisimpinä käsitteinä ovat perehdyttäminen ja työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin perustan muodostavat työterveyshuolto, työturvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, yksilöiden suorituskyky ja osaaminen sekä esimiesten johtamistaidot. Perehdyttäminen tarkoittaa työntekijän tutustumista uuteen yritykseen ja uusiin tehtäviin. Perehdyttämistä tehdään myös siitä syystä, että se takaa yrityksen toiminnan laadun säilymistä samoin kuin yrityskuvan säilymistä.

Työn tavoitteena on saada vastaus muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Miten perehdyttäminen tulisi järjestää Huhtamaki Foodservice Finland Oy:ssä? Minkälainen merkitys hyvällä perehdyttämisellä on työhyvinvoinnin kannalta? Minkälaisia kustannuksia perehdyttämisestä aiheutuu yritykselle?

Tutkimus opinnäytetyössä toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kyseinen tutkimusmenetelmä keskittyy pieneen määrään tapauksia, mutta ne analysoidaan hyvin tarkasti.

Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että hyvä perehdyttäminen auttaa työntekijää sopeutumaan uuteen yritykseen tai rooliin, mikä parantaa työhyvinvointia. Laadukas perehdyttäminen parantaa työoloja, vähentää sekä fyysisiä että psyykkisiä rasitteita ja lisää työn tuottavuutta. Nämä kaikki yhdessä edistävät koko yrityksen tuloksellisuutta, kannattavuutta sekä kilpailukykyä.

Avainsanat Perehdyttäminen, työhyvinvointi

Sivut 37 s, + liitteet 3 s

HÄMEENLINNA

Degree Programme in Business Economics

Accounting and Finance Option

| | | |
|-------------------------------------|---|------------------|
| Author | Jasmin Mäntykoski | Year 2011 |
| Subject of Bachelor's thesis | The Significance of Good New Employee Orientation for Work Welfare and the Costs of Orientation: Huhtamaki Foodservice Finland Oy | |

ABSTRACT

The purpose of the thesis was to find out how new employee orientation affects work welfare and what kind of costs good new employee orientation or lack of orientation can generate for Huhtamaki Foodservice Finland Oy. The two key-words of this thesis are work welfare and orientation. Work welfare consists of the employees' health care, occupational safety, the atmosphere of the work group, the performance and expertise of each employee and the skills of the management. Orientation is defined as introducing the new employee to the new company and to the new assignments. Orientation is also done because it guarantees the maintenance of quality operations as well as the company image.

The aim of this thesis was to answer the following questions: How should orientation be organized in Huhtamaki Foodservice Finland Oy? What kind of significance does good orientation have for work welfare? What kind of costs does orientation generate?

The research of this thesis was executed as qualitative research. This kind of research concentrates on a small number of cases but which are analyzed in a very detailed manner.

The research results indicate that good orientation helps new employees to settle in the new company or in the new role which improves work welfare. Good quality orientation makes work conditions better, reduces physical as well as psychological strains and increases the abundance of work. All these together promote profit, profitability and competitiveness of the whole company.

Keywords Orientation, work welfare

Pages 37 p + appendices 3 p

SISÄLLYS

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 5 |
| 1.1 | Aiheen rajaus ja työn rakenne | 5 |
| 1.2 | Tutkimusongelma ja tavoite | 5 |
| 2 | TYÖHYVINVOINTI | 7 |
| 2.1 | Työhyvinvoinnin kehitystoimenpiteet..... | 8 |
| 2.2 | Työhyvinvoinnin puutteen aiheuttamat kustannukset..... | 8 |
| 2.3 | Työhyvinvointi lainsäädännössä | 9 |
| 2.4 | Työhyvinvointi kilpailukyynä | 10 |
| 3 | PEREHDYTTÄMINEN | 12 |
| 3.1 | Perehdyttäminen ja rekrytointi | 12 |
| 3.2 | Vastuu perehdyttämisestä ja perehdyttämisjärjestelmä..... | 13 |
| 3.3 | Perehdyttämisen materiaalit ja työnopastus | 14 |
| 3.4 | Uuden työntekijän kehitysideat | 16 |
| 3.5 | Perehdyttämisen haasteet ja ongelmat..... | 17 |
| 3.6 | Puutteellisen perehdyttämisen aiheuttamat kustannukset | 18 |
| 4 | HYVÄN PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNILLE | 20 |
| 4.1 | Sosiaalinen hyvinvointi | 20 |
| 4.2 | Fyysinen hyvinvointi..... | 21 |
| 4.3 | Elämän tasapaino..... | 21 |
| 5 | HUHTAMAKI FOODSERVICE FINLAND OY..... | 22 |
| 5.1 | Huhtamäki Oyj | 22 |
| 5.2 | Hämeenlinnan tehtaat | 22 |
| 6 | TEEMAHAASTATTELUT: HUHTAMAKI FOODSERVICE FINLAND OY | 24 |
| 6.1 | Tutkimusmenetelmä | 24 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuus | 25 |
| 7 | TEEMAHAASTATTELUIDEN TULOKSET | 26 |
| 7.1 | Perehdyttäminen Huhtamäki Foodservice Finland Oy:ssä | 26 |
| 7.2 | Perehdyttämisen vaikutus työhyvinvointiin | 29 |
| 7.3 | Perehdyttämisestä tai sen puutteesta aiheutuvat kustannukset..... | 30 |
| 8 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 31 |
| | LÄHTEET | 36 |

Liite 1 Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Perehdyttäminen on asia, joka koskee jokaista työntekijää ja jokaista yritystä. Perehdyttämisellä autetaan uusia työntekijöitä tulemaan yrityksen jäseniksi. Hyvällä perehdyttämisellä on lisäksi suuri merkitys yrityksen työhyvinvoinnille. Hyvä perehdyttäminen aiheuttaa kustannuksia, mutta on samalla merkittävä tuloksen tekijä. Laadukas perehdyttäminen parantaa työoloja, vähentää sekä fyysisiä että psyykkisiä rasitteita ja lisää työn tuottavuutta. Nämä kaikki yhdessä edistävät koko yrityksen tuloksellisuutta, kannattavuutta sekä kilpailukykyä. Perehdyttäminen ja työhyvinvointi ovat asioita, jotka kiinnostavat sekä minua itseäni että toimeksiantajaani. Itse olen lyhyen työelämäni aikana saanut kokea sekä huonoa että hyvää perehdyttämistä. Erityisesti minua kiinnostaa se, miten hyvä perehdyttäminen vaikuttaa yrityksen työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä on myös tarkoitus selvittää perehdyttämisestä tai sen puutteesta aiheutuvia kustannuksia.

1.1 Aiheen rajaus ja työn rakenne

Työssäni aion tutkia hyvää perehdyttämistä työhyvinvoinnin sekä kustannusten kannalta. Keskeisimpänä käsitteenä on perehdyttäminen. Työssä käsitellään perehdyttämistä uutena yritykseen tulleiden ja yrityksen sisällä toisiin tehtäviin siirtyneiden toimistotyöntekijöiden näkökulmasta. Tahdon selvittää millaista on hyvä perehdyttäminen, miten hyvä perehdyttäminen vaikuttaa yrityksen menestymiseen, mitä tavoitteita perehdyttämisellä on, miten perehdyttämisessä tulisi huomioida yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja mitä kaikkea perehdyttämiseen kuuluu. Lisäksi aion hankkia tietoa siitä, mitä työhyvinvointi on, miksi työhyvinvointi on tärkeää ja miten hyvä perehdyttäminen vaikuttaa yrityksen työhyvinvointiin. Aion myös tutkia hyvän ja puutteellisen perehdyttämisen kustannuksia.

Johdannon jälkeen opinnäytetyön toisessa luvussa käsitellään työhyvinvointia. Kolmannessa luvussa käsitellään perehdyttämistä. Neljännessä luvussa pyritään alustavasti arvioimaan perehdyttämisen merkitystä työhyvinvoinnille. Viidennessä luvussa esitellään opinnäytetyön kohdeyritys Huhtamaki Foodservice Finland Oy. Kuudennessa luvussa käydään läpi opinnäytetyön empiirisessä osassa käytettyä tutkimusmenetelmää, ja tutkimuksen luotettavuutta. Seitsemännessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja viimeisessä luvussa tehdään opinnäytetyön johtopäätökset.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoite

Työn tavoitteena on saada vastaus muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Miten perehdyttäminen tulisi järjestää Huhtamaki Foodservice Finland Oy:ssä?

Minkälainen merkitys hyvällä perehdyttämisellä on työhyvinvoinnin kannalta? Minkälaisia kustannuksia perehdyttämisestä aiheutuu yritykselle?

2 TYÖHYVINVOINTI

Työntekijöiden työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä. Työhyvinvoinnin perustan muodostavat työterveyshuolto, työturvallisuus, työyhteisön ilmapii, yksilöiden suorituskyky ja osaaminen sekä esimiesten johtamistaidot. Työhyvinvointiin kuuluu työntekijän fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen kunto. (Österberg 2009, 158.)



Kuva 1 Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät (Ojala & Ahonen 2003, 22).

Työhyvinvointi lähtee siitä, että jokainen yrityksen työntekijä tietää yrityksen perustehtävän ja ymmärtää oman työnsä merkityksen osana yrityksen toimintaa. Yrityksen arvojen, vision ja strategian tulisi olla jokaiselle työntekijälle tuttuja. Jos työntekijä on epätietoinen oman roolinsa suhteen, on työhön sitoutuminen vaikeaa, ja se vie voimia. Hyvä työyhteisö on sellainen, jossa asioista keskustellaan avoimesti, yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan ja johtaminen on kaikkien mielestä oikeudenmukaista. (Österberg 2009, 158.)

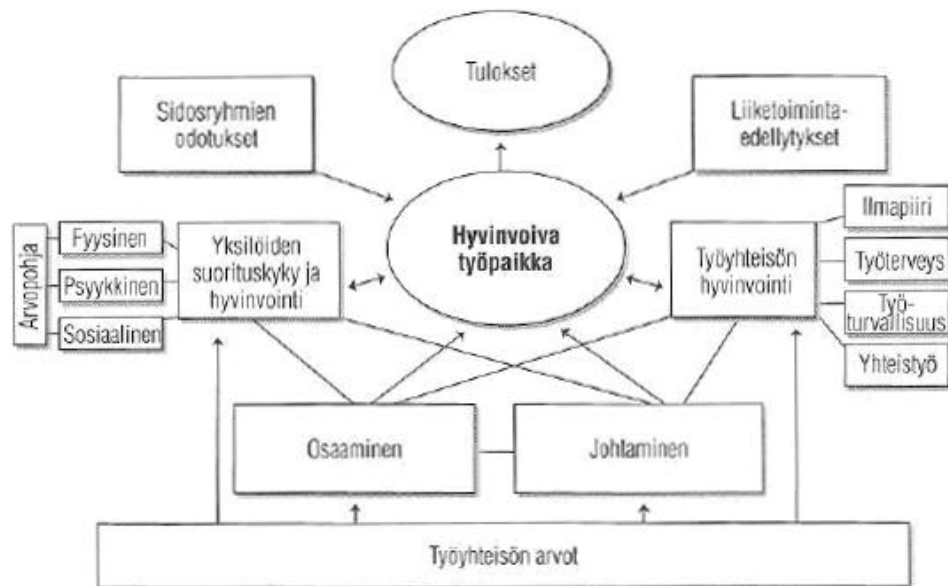
Työhyvinvoinnin käsittely ei ole helppoa, koska se ei ole aina konkreettinen asia. Työhyvinvointi ei myöskään tarkoita samaa kaikille työntekijöille. Fyysisessä työssä työhyvinvointi oli ennen konkreettista, kun työstä tuli saada mahdollisimman turvallista. Nykyään turvallisuutta säädellään lainsäädännössä. Nykypäivänä työ on suurimmaksi osaksi tietotyötä, jossa työn tulos riippuu työntekijän ajattelusta. Työhyvinvointi liittyy enemmän motivaatioon, osaamiseen sekä työilmapiiriin. Työstä suoriutuminen vaatii kuitenkin hyvää terveyttä, eli työntekijän fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2003, 20.)

Työyhteisön työhyvinvointiin kuuluvat kaikki työhyvinvointia tukevat asiat ja järjestelmät. Näitä ovat esimerkiksi työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta, virkistystoiminta, liikunta, työpaikan ruokailu ja työympäristön viihtyvyys.

Johtamisella on tutkimusten mukaan suuri merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Esimiestyö vaikuttaa suoraan työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen, työjärjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin sekä resurssien hyödyntämiseen. (Ojala & Ahonen 2003, 23.)

2.1 Työhyvinvoinnin kehitystoimenpiteet

Työhyvinvointi on työntekijän ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä. Työhyvinvointia voidaan parantaa toimenpiteillä, joiden tarkoituksena on työhyvinvoinnin kehittäminen. Onnistumisen tunne liittyy merkittävästi kehittämiseen. Jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus osallistua kehittämistoimenpiteisiin ja kokea onnistumisen tunne. Painopisteitä työhyvinvoinnin kehittämisessä ovat henkinen hyvinvointi, johtaminen, työyhteisöllisyys, toimintatapojen kehittäminen ja uuden oppiminen. (Suurnäkki 2006, 109.)



Kuva 2 Hyvinvoiva työpaikka (Ojala & Ahonen 2003, 24).

2.2 Työhyvinvoinnin puutteen aiheuttamat kustannukset

Österbergin (2009, 159) mukaan työhyvinvoinnin puute aiheuttaa yritykselle merkittäviä kustannuksia. Suoria kustannuksia syntyy lyhytaikaisista poissaoloista. Kela ei korvaa alle yhdeksän päivän pituisia poissaoloja. Pitkäaikaisista sairauspoissaoloista Kela korvaa omavastuun jälkeen seuraavat 300 päivää. Lisäksi kuluja aiheuttaa käynnit työterveyshuollossa. Suoria kustannuksia muodostuu myös tapaturmista, varhaisesta eläköitymisestä, osa-

aikaeläkkeistä, henkilöstön vaihtuvuudesta ja samalla osaamisen poistumisesta.

Epäsuoria kustannuksia syntyy, kun poissaolojen ajaksi hankitaan sijaisia. Myös muiden työntekijöiden työmäärän lisääntyminen aiheuttaa kustannuksia. Jaksamis- ja motivointiongelmat sekä poissaoloista johtuvat työnteon katkokset aiheuttavat myös yritykselle kustannuksia. Hiljaisen tiedon katoamista yrityksestä tapahtuu eläköitymisen ja henkilöstön vaihtuvuuden takia. Uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen lisäävät epäsuoria kustannuksia. Henkilöstön vaihtuvuus ja sijaisjärjestelyt saattavat myös vaikuttaa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyteen. (Österberg 2009, 159.)

Paljon sairauspoissaoloja aiheuttavat työntekijöiden stressi ja työuupumus. Myös työn laatu ja luovuus kärsivät usein stressin myötä. Työntekijät, joita on kuormitettu liikaa, eivät jaksakaan kannustaa ja tukea toisiaan, mikä voi kiristää työilmapiiriä merkittävästi. Työterveyslaitoksen vuonna 2003 tekemä tutkimus osoitti, että yrityksissä, joissa on huono työilmapiiri, on 70 % enemmän poissaoloja kuin sellaisissa yrityksissä, jossa työilmapiiri on hyvä. Työntekijät, jotka työskentelivät yrityksessä, jossa vallitsi huono työilmapiiri, olivat poissa keskimäärin kahdeksan päivää puolen vuoden aikana. Heillä ilmeni lisäksi enemmän psyykkisiä vaivoja, kuten jännittyneisyyttä, univaikeuksia sekä stressiä. Huonon ilmapiirin taustalla on usein huono tiedonkulku, huono mahdollisuus vaikuttaa ja tyytymättömyys esimieheen. (Österberg 2009, 160.)

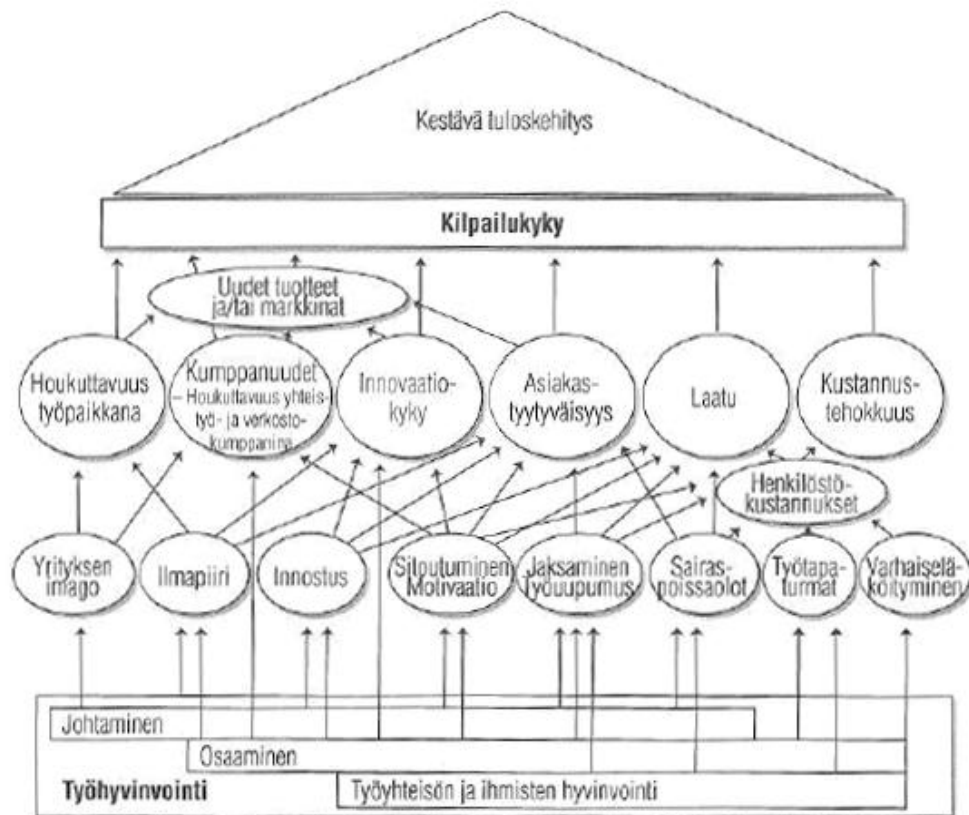
Työntekijöiden voidessa hyvin yritys menestyy. Työyhteisö pystyy paremmin täyttämään sidosryhmiensä odotukset ja yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet, kun sen työntekijät voivat hyvin. Huono työilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi yrityksen talouteen. (Österberg 2009, 158.)

2.3 Työhyvinvointi lainsäädännössä

Suomessa työlainsäädäntö edellyttää työhyvinvoinnista huolehtimista. Viime vuosina tehdyt useat lakimuutokset tähtäävät työympäristön ja työolosuhteiden parantamiseen. Sairauspoissaolot ovat keskimäärin noin 5 % palkkakustannuksista. Jos sairauspoissaolot vähentyisivät puolella, voisi monen yrityksen tulos olla jopa kaksinkertainen. Lyhyet, yhdestä kolmeen päivään kestävät sairauspoissaolot, ovat yritykselle kaikista kalleimpia. Suuri osa näistä poissaoloista johtuu työpahoinvoinnista ja uupumuksesta. Tuottavan työn määrää voidaan merkittävästi lisätä vähentämällä sairauspoissaoloja. Poissaolojen vähentäminen tulee kuitenkin tapahtua terveyteen vaikuttavien toimenpiteiden tuloksena. Jos poissaoloja yritetään vähentää esimerkiksi kontrollia lisäämällä, on hyvin mahdollista, että henkilöstön pitkäaikainen terveys kärsii. (Ojala & Ahonen 2003, 25.)

2.4 Työhyvinvointi kilpailukykyä

Vain tyytyväinen ja työstään innostunut työntekijä saa asiakkaat tyytyväisiksi. Jotta yritys voi olla kilpailukykyinen tuote- ja palvelumarkkinoilla, tulee sen olla kilpailukykyinen myös työmarkkinoilla. Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa moniin kilpailukykytekijöihin. Sairauspoissaolokustannusten, tapaturmakustannusten ja työkyvyttömyyskustannusten pienentämisellä työhyvinvointi vaikuttaa kustannustehokkuuteen ja sitä kautta myös tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Hintakilpailukyky paranee. Työtyytyväisyyden, motivaation ja työilmapiirin parantamisella voidaan vaikuttaa yleiseen palvelutasoon. Tämä parantaa asiakastyytyväisyyttä ja lisää yrityksen kilpailukykyä. Yrityksen imagoa voidaan parantaa tukemalla innostusta ja sitoutumista. Yritys on haettu työpaikka sekä yhteistyökumppani. (Ojala & Ahonen 2003, 49.)



Kuva 3 Työhyvinvoinnin vaikutus kilpailukykyyn (Ojala & Ahonen 2003, 50).

Henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on tutkimusten mukaan merkittävä ja selkeä yhteys. Tutkimusten avulla on saatu selville, että yritykset voivat saada 10–20-kertaisina takaisin sen rahan, jonka ne ovat työhyvinvointiin sijoittaneet. Työhyvinvoinnin avulla voidaan luoda kestävä tuloskehitys. Yritys voi säästää 1000–2500 euroa vuodessa työntekijä-

kijää kohti kiinnittämällä huomiota työhyvinvoinnin parantamiseen. Nämä säästöt muodostuvat sairauspoissaolojen vähenemisestä sekä tuottavuuden kasvamisesta. Tutkimusten mukaan kaikista kannattavinta on ollut kehittää esimiestoimintaa. Henkilöstön tyytyväisyydellä ja hyvällä esimiestyöllä on huomattu olevan selkeä vaikutus yrityksen tehokkuuteen. (Ojala & Ahonen 2003, 51.)

Ojala ja Ahonen (2003, 51) kuvaavat työhyvinvoinnin puutetta liiketoimintariskinä: Heidän mukaansa se vähentää yrityksen aineetonta varallisuutta. Työuupumus on työntekijälle tunne, että hänen osaamisensa alkaa olla riittämätöntä. Stressi vähentää oppimiskykyä entisestään ja luovuus katoaa. Kun työntekijä on väsynyt, sattuu hänelle enemmän virheitä ja onnettomuuksia. Kilpailukyky laskee, kun toiminnan laatu kärsii. Yhden työntekijän työkyvyttömyys lisää muiden paineita. Työilmapiiri heikkenee ja työn laatu kärsii. Tällöin suhdetapaoma vähenee, eli yrityksen varallisuus vähenee. Työuupumuksesta saattaa seurata ammattitaidon heikkenemistä. Myös tällöin kilpailukyky ja yrityksen varallisuus laskevat.

Nuoret hyvin koulutetut osaajat pitävät hyvää työilmapiiriä hyvin tärkeänä asiana. Huono työilmapiiri saa ensimmäisenä parhaat osaajat hakeutumaan muualle. Yrityksen imago kärsii, eikä se enää houkuttele todellisia osaajia eikä yhteistyökumppaneita luokseen. Yrityksen suhdetapaoma vähenee ja menestymismahdollisuudet pienenevät. (Ojala & Ahonen 2003, 67.)

Huono esimiestyö vaikuttaa sairauspoissaolojen lisääntymiseen. Kilpailukyky laskee, kun poissaolot lisäävät kustannuksia. Huono esimiestyö vaikuttaa kaikkiin yrityksen varallisuuksiin. Työntekijöiden psyykinen terveys huononee, eikä osaaminen kehity. Osaamista ei myöskään jaeta muille työntekijöille, kun kaikilla on vain omat tavoitteensa. Rakennetapaoma ei kohtaa henkilötapaaoma, rakennetapaoma heikkenee. Myös suhdetapaoma heikkenee, kun työntekijä ei ole motivoitunut. Suhdetapaoma vähenee jälleen, kun asiakassuhteet kärsivät. Tulokehitys heikkenee, koska tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu takkuilee. (Ojala & Ahonen 2003, 68.)



Kuva 4 Heikon esimiestyön seuraamuksia (Ojala & Ahonen 2003, 69).

3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen tarkoittaa työntekijän tutustumista uuteen yritykseen ja uusiin tehtäviin. Perehdyttämistä tehdään myös siitä syystä, että se takaa yrityksen toiminnan laadun säilymistä samoin kuin yrityskuvan säilymistä. Perehdyttäminen koskee kaikkien uusien työntekijöiden lisäksi harjoittelijoita, lomittajia, opinnäytetyön tekijöitä ja yrityksen sisällä uusiin tehtäviin siirtyneitä henkilöitä. Tehtävistä toisiin siirtyvälle henkilölle yritykseen tutustuminen on tapahtunut jo aiemmin, mutta uuden työntekijän kohdalla on tärkeää painottaa yritykseen tutustumista. (Strömmer 1999, 259.)

Valviston (2005, 47) mukaan perehdyttämisen perimmäisenä tarkoituksena on lyhentää aikaa, joka kuluu siihen, kun uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Hyvä perehdyttäminen antaa yritykselle mahdollisuuden luoda työntekijälle vahvan pohjan pitkäaikaiselle sitoutumiselle yritykseen. Uuden työntekijän antama työpanos toteuttaa yrityksen strategiaa, arvoja ja visiota nopeammin ja paremmin, kun perehdyttäminen hoidetaan laadukkaasti.

Perehdyttäminen on osa henkilöstön kehittämistä. Se on prosessi, johon kuuluu organisaation toimintaperiaatteiden ja uuden työtehtävän opettaminen perehdytettävälle henkilölle. Työntekijälle pyritään antamaan oikeanlainen kuva yrityksestä sekä hänen tulevista työtehtävistään. Vastuu perehdyttämisestä on aina työntekijän esimiehellä, mutta usein perehdyttämiseen osallistuvat kaikki ne työntekijät, joiden kanssa perehdytettävä tulee uuden työtehtävänsä kautta olemaan tekemisissä. Jos perehdyttäminen on hyvin hoidettu, voi työntekijä nopeasti tottua talon tapoihin ja työyhteisöön. Varsinainen työnopastus saattaa kestää muutamasta päivästä muutamaa kuukauteen. On sanottu, että henkilö pystyy antamaan täyden työpanoksen vasta noin vuoden päästä taloon tulemisestaan. (Kauhanen 1997, 123.)

Monissa yrityksissä perehdyttämisestä on laadittu suunnitelma ja perehdytettävälle henkilölle on nimetty henkilökohtainen perehdyttäjä. Suurissa yrityksissä järjestetään lisäksi perehdytysjaksoja, joihin saattaa osallistua monta uutta työntekijää yhdessä. Tällainen jakso on usein käytössä esimerkiksi kesälomittajia varten. Uuden työntekijän perehdyttäminen muuhun kuin itse työhön on usein ongelmallista pienissä yrityksissä, kun perehdyttämiselle ei ole tarpeeksi aikaa. Tällaisessa tilanteessa ongelmaksi voi muodostua se, ettei uusi työntekijä tunne kuuluvansa joukkoon. (Strömmer 1999, 259.)

3.1 Perehdyttäminen ja rekrytointi

Perehdyttäminen kuuluu yrityskuvan markkinoimiseen, minkä vuoksi se tulisi aloittaa hyvissä ajoin – jo valintamenettelyvaiheessa. Tiedon antaminen työ-

paikkaan liittyen tulisi sisällyttää jo haastattelutilanteeseen. Kun valinnasta ilmoitetaan, on tärkeää keskustella uuden työntekijän kanssa lisää työsuhteen aloittamisesta ja itse työtehtävistä. Jos valinta kerrotaan puhelimesta, voi esimies kutsua uuden työntekijän tapaamiseen vielä ennen töiden aloittamista. Uudelle työntekijälle voidaan antaa työhön liittyvää aineistoa tutustuttavaksi: Alkuun pääseminen helpottuu, kun uusi työntekijä pääsee tutustumaan yritykseen ja työhönsä jo ennen varsinaista perehdyttämistä. (Strömmer 1999, 260.)

Strömmer (1999, 261) kuvailee hyvin tärkeäksi sekä uudelle työntekijälle että yritykselle sitä päivää, jolloin uusi työntekijä saapuu uuteen työpaikkaansa. Parhaiten uuden työntekijän mieleen jää välinpitämätön vastaanotto. Tämä kohtaaminen on erityisen tärkeä myös yrityskuvaa ajatellen. Kun uusi työntekijä saapuu uudelle työpaikalleen, on esimiehen tehtävänä esitellä hänet ainakin lähimmille työtovereille. Myös perehdyttämisohjelma tulisi tehdä heti alussa. Ohjelmassa on näkyvissä aikataulu ja asiat, joihin uuden työntekijän tulisi perehtyä. Uuden työntekijän itsenäisyyttä yritetään nykyään yrityksissä vahvistaa suunnittelemalla hänelle kartta, jonka avulla hän suunnistaa yrityksessä eri henkilöiden luona. Itsenäinen työskentely vaatii kuitenkin hyvää tiedonkulkua, jotta perehdyttäjät voivat etukäteen valmistautua uuden työntekijän tapaamiseen ja ohjaamiseen. Esimiehen tulee kuitenkin aina olla tavoitettavissa kiinnostuksensa ilmaisemiseksi.

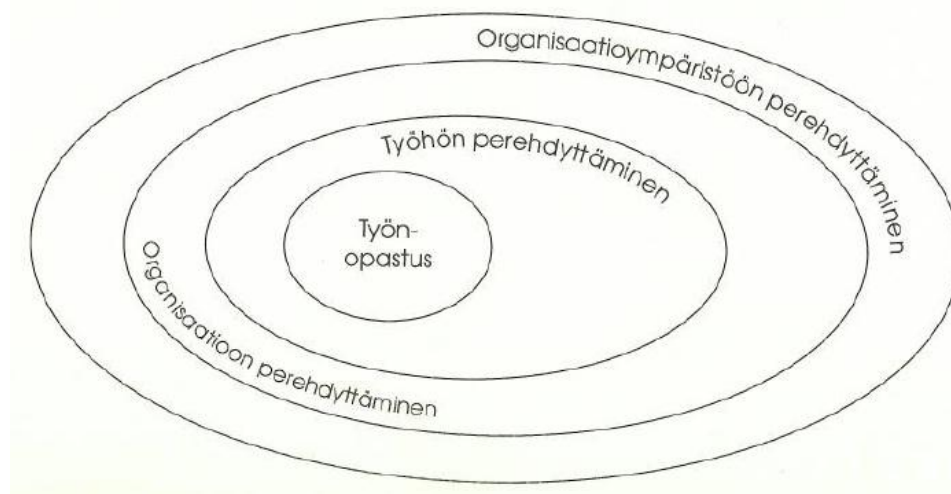
3.2 Vastuu perehdyttämisestä ja perehdyttämisjärjestelmä

Vaikka vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, täytyy työkaverit ja yrityksen muu henkilöstö valmentaa perehdyttämiseen, jotta uusi työntekijä tutustuu jo alussa työtovereihinsa. Ensimmäisillä perehdyttäjillä on suuri vastuu siitä, minkälaisen ensivaikutelman uusi työntekijä saa yrityksestä ja sen henkilöstöstä. Uuden työntekijän kaksi ensimmäistä viikkoa uudessa työpaikassa ovat hyvin merkittäviä asenteiden suhteen. Hyvällä perehdyttämisellä voidaan avustaa uuden työntekijän sitoutumista yritykseen ja itse työhön. Perehdyttämisellä turvataan sekä työn laatua että tuottavuutta. Hyvällä perehdyttämisellä lisätään myös henkilöstön pysyvyyttä sekä työturvallisuutta. (Strömmer 1999, 261.)

Perehdyttämisjärjestelmän luominen varmistaa työn laadun säilymisen. Järjestelmää on syytä päivittää ja kehittää tilanteen mukaan. Järjestelmästä tulee ilmetä kuka perehdyttää uuden työntekijän, miten ja missä. Perehdyttämisjärjestelmään kuuluu usein tiedottaminen ennen varsinaista työhön saapumista, uuden työntekijän vastaanotto ja yritykseen tutustuttaminen, työsuhteeseen perehdyttäminen ja työnopastus. (Strömmer 1999, 260.)

Yrityksen jokainen työntekijä on asemastaan huolimatta loppujen lopuksi myös yrityksen myyjä ja yrityskuvan kehittäjä sekä välittäjä. Omalla toiminnallaan jokainen yrityksen työntekijä antaa muulle maailmalle tietoa yrityksestä. Tästä johtuen kaikkien työntekijöiden tulisi tietää yrityksestä myös pal-

jon muuta kuin vain omaan työhönsä liittyviä asioita. Jotta kaikki työntekijät pystyisivät tähän, on syvälinen perehdyttäminen tarpeen. Se antaa jokaiselle mahdollisuuden nähdä oma työnsä osana yrityksen kokonaisuutta, mikä osaltaan auttaa myös omaan työhön motivoitumista. Perehdyttäminen on osa työyhteisön johtamista. Perehdyttäminen kehittää työntekijöiden ongelmanratkaisukykyä ja auttaa toimimaan erilaisissa tiimeissä. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.)



Kuva 5 Perehdyttämisprosessin eri tasot (Heinonen & Järvinen 1997, 142).

3.3 Perehdyttämisen materiaalit ja työnopastus

Organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan tutustuminen on perehdyttämistä. Uuden työntekijän oman työn taustaksi on hyvä selvittää uudelle työntekijälle yrityksen liikeidea. Yrityksen tiloihin ja järjestelmiin tutustuminen ovat seuraavia perehdyttämisen asioita. Itse työhön liittyvä opettaminen on työnopastusta. (Strömmer 1999, 261.)

Opastuksen ja keskusteluiden lisäksi perehdyttämiseen kuuluu materiaalia itseopiskelua varten. Materiaali voi koostua esimerkiksi seuraavista:

- yritysesite ja vuosikertomus
- toiminta-ajatus ja liikeidea
- henkilöstöasiat
- henkilökunta- ja asiakaslehdet
- tiedotteet
- tuote-esitteet
- työturvallisuusohjeet
- tervetuloa taloon -esite.

(Strömmer 1999, 262.)

Monessa yrityksessä on käytössä perehdyttäjän käsikirja, johon on listattu ne asiat, jotka perehdytettävän kanssa on tarkoitus käydä läpi. Perehdyttämiseen kuuluu myös itse työsuhteen läpikäyminen. Siihen kuuluvat muun muassa työsopimuksen läpikäyminen, työhön sekä omaan yksikköön ja yritykseen tutustuminen, työajat, palkkaukseen liittyvät asiat, työsuhde-edut, poissaolot, ruokailutilat ja työterveyshuolto. (Strömmer 1999, 262.)

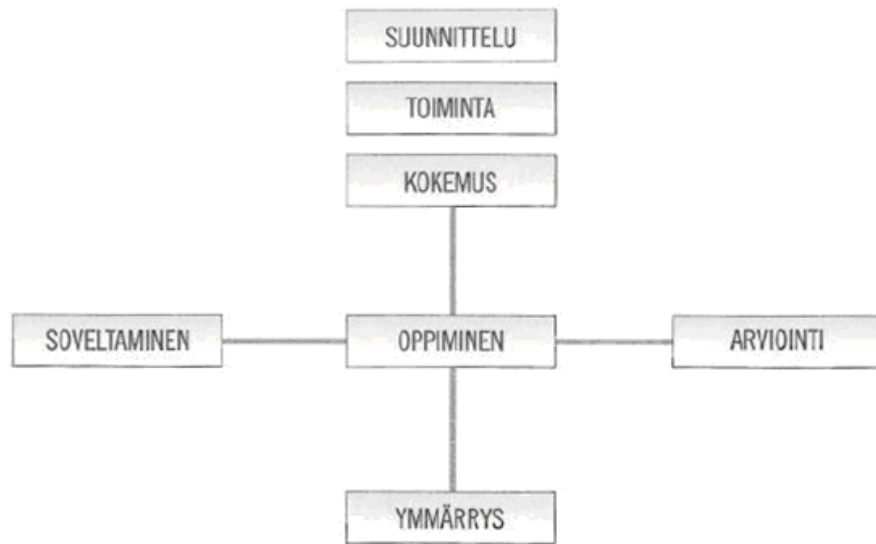
Strömmer (1999, 262) kertoo, että varsinaiseen uuteen työhön perehdyttämistä kutsutaan työnopastukseksi. Sen aikana on tarkoitus tutustua työntekijän uusiin työtehtäviin. Tutustumisen kohteena ovat muun muassa:

- työympäristö ja työtoverit
- työn sisältö
- työssä tarvittavat laitteet, koneet ja järjestelmät
- työpaikan siisteys ja turvallisuus
- työn arviointi ja menestyksellisyys
- jatkokoulutusmahdollisuudet.

Strömmerin (1999, 262) mukaan työnopastuksen tavoitteena on, että työntekijä oppii hahmottamaan kokonais kuvan yrityksestä ja työtehtävistään. On tärkeää, että työntekijä ymmärtää miten hänen työnsä merkitsee yrityksen menestymisen kannalta. Erilaisia analyysejä on luotu kokonaisuuden hahmottamisen avuksi:

- tehtäväanalyysi: työn toimintoketju
- tavoiteanalyysi: työn toivotut lopputulokset
- virheanalyysi: työssä mahdollisesti tapahtuvat virheet ja niiden seuraukset
- vaara-analyysi: työn vaarat ja niiden välttäminen.

Työnopastus koskee uusien työntekijöiden ohella myös sellaisia työntekijöitä, jotka yrityksen sisällä siirtyvät uusiin tehtäviin. Tällöin on tärkeintä huolehtia, että työntekijä saa tarvitsemansa opastuksen ja tuen. Työntekijä tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa, jotta hän pystyy uusien kokemusten avulla oppimaan uutta. Esimiehen kanssa työntekijä arvioi toimintaa, jotta molemmat saavat tietoa siitä, mitä työntekijä osaa ennestään, mikä on mennyt hyvin ja mitä pitäisi tehdä toisin. Uuden opitun soveltaminen laajentaa työntekijän käsitystä työtehtävistä. Opastuksen on tarkoitus tapahtua vaiheittain, jotta työntekijälle jää aikaa sulatella ja soveltaa oppimiaan uusia asioita. (Helsilä 2002, 52.)



Kuva 6 Työssä oppiminen – työnopastus (Helsilä 2002, 53).

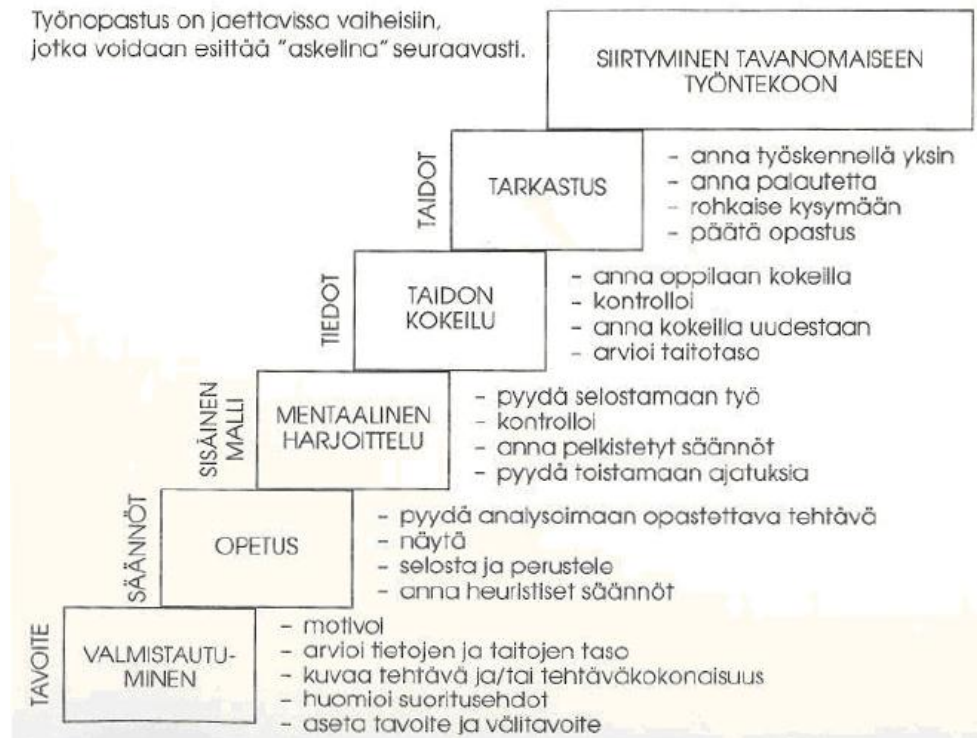
Työnantaja on kustannuksellaan velvollinen järjestämään tarvittavan perehdyttämisen. Tähän velvoittaa lainsäädäntö. Lain mukaan työntekijää ei saa laittaa sellaisiin tehtäviin, joissa voi olla työtapaturman mahdollisuus ennen kuin häntä on riittävästi perehdytetty tehtävään. (Heinonen & Järvinen 1997, 146.)

3.4 Uuden työntekijän kehitysideat

Yritys voi usein hyötyä uudesta työntekijästä ja hänen kehitysideoistaan. Uusi työntekijä peilaa oppimiaan uusia asioita jo aiemmin oppimiinsa käytäntöihin, jolloin hän voi antaa palautetta yrityksen toimintatavoista. Rekrytointi ei ole yrityksen osalta onnistunut, jos uuden työntekijän kehitysehdotuksia ei hyödynnetä. Yritys ei menesty takertumalla vanhoihin kaavoihinsa. Uusi henkilö palkataan auttamaan yritystä menestymään, joten uudet ja luovat ratkaisut kannattaa huomioida. Se, miten perehdyttäminen on yrityksessä hoidettu, erottelee hyvät yritykset vähemmän hyvistä. Muutokset ovat useille henkilöille vaikeita – varsinkin pakonomaisissa kriisitilanteissa. Tämän vuoksi uuden työntekijän kehitysehdotukset on hyvä huomioida heti. (Helsilä 2002, 53.)

Tutkimusten mukaan laadukas perehdyttäminen parantaa työoloja, vähentää sekä fyysisiä että psyykkisiä rasitteita ja lisää työn tuottavuutta. Nämä kaikki yhdessä edistävät koko yrityksen tulokellisuutta, kannattavuutta sekä kilpailukykyä. Lisäksi perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti tuotteiden ja palveluiden kehittymiseen sekä työpaikkojen pysyvyyteen. (Heinonen & Järvinen 1997, 144.)

Heinonen ja Järvinen (1997, 146) korostavat, että organisaatioissa, joissa perehdyttäminen on hoidettu laadukkaasti, on henkilöstön vaihtuvuus huomattavasti pienempi. Hyvin suunnitellulla ja hoidetulla perehdyttämisellä voidaan varmistaa henkilöstön pysyvyys, jolloin rekrytointikustannukset vähentyvät.



Kuva 7 Työnopastus (Heinonen & Järvinen 1997, 145).

3.5 Perehdyttämisen haasteet ja ongelmat

Heinosen ja Järvisen (1997, 144) sanojen mukaan vaatimuksia perehdyttämiselle aiheuttavat nopeasti kehittyvät tekniset ja taloudelliset muutokset. Työntekijät joutuvat nopeasti sopeutumaan ja oppimaan monia muutoksia. Tietotekniikan kehittymisen myötä uudet laitteet, koneet ja järjestelmät vaativat uudenlaista osaamista, uutta tietoa ja uusia taitoja. Henkilöstö tulee opastaa muutostilanteissa perehdyttämällä ja kouluttamalla.

Perehdyttäminen tulee toteuttaa niin, että se

- turvaa yrityksen ja työyhteisön toiminnan laadun
- antaa uudelle työntekijälle ja muulle henkilöstölle myönteisen kuvan
- auttaa uutta työntekijää oppimaan uudet työtehtävät tehokkaasti
- muokkaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön maaperää
- antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden onnistua tehtävässään

- antaa uudelle työntekijälle kokonaiskuvan yrityksestä
- lisää uuden työntekijän kiinnostusta alaa, yritystä ja omia työtehtäviään kohtaan.

(Strömmer 1999, 260.)

Yleisin syy siihen, miksi perehdyttäminen on hoidettu huonosti, on kiire. Perehdyttäjillä on tiukka aikataulu sekä tietyt tavoitteet ja velvollisuudet omassa työssään. Uusi työntekijä saatetaan myös nähdä uutena kilpailijana, jolloin perehdyttämistä ei hoideta kunnolla. Esimiehen tulisikin tehdä työyhteisölle selväksi, miksi perehdyttäminen on niin tärkeää. Väärä ajoitus saattaa myös heikentää perehdyttämistä. Jos yrityksessä on meneillään kiireinen sesonki tai suuri projekti, saattaa olla vaikeaa löytää tarpeeksi aikaa perehdyttämiselle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241.)

Puutteellista perehdyttämistä voi aiheutua myös uuden työntekijän valmiuksiin väärästä arvioinnista. Ihmisen oletetaan ennestään osaavan asioita stereotyyppien takia. Perehdyttäminen saadaan kohdistettua oikeille tarpeille perusteellisen kartoittamisen ja suunnittelun avulla. Esimiehen tulisi tarkasti määritellä perehdyttämisestä vastuussa olevat ihmiset, jotta työntekijät eivät oleta jonkun muun huolehtivan uudesta tulokkaasta. Jos perehdyttämisestä vastuullisia henkilöitä ei ole määritelty, saattaa uusi työntekijä saada irrallista tietoa, eikä kokonaiskuvaa. Yksityiskohtaisia tietoja tulisi opiskella vasta sitten, kun kokonaisuus on käyty läpi. Perehdyttäminen on kallista, minkä vuoksi uudesta työntekijästä halutaan mahdollisimman pian mahdollisimman tuottava. Tämän vuoksi työt pyritään usein aloittamaan heti, jolloin perehdyttäminen jää vajaaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 244) mukaan perehdyttämisen kehittämiseen kannattaa paneutua, sillä se saattaa kehittää yrityksen toimintaa. Jos yrityksen rekrytoinnista tai perehdyttämisestä löydetään puutteita, voi yrityksen johto kääntää tilanteen oppimistilanteeksi, joka antaa mahdollisuuden kehittyä.

3.6 Puutteellisen perehdyttämisen aiheuttamat kustannukset

Puutteellisesti perehdyttämisestä aiheutuu yritykselle kustannuksia. Välittömiä kustannuksia syntyy reklamaatioista, jotka johtuvat puutteellisen perehdyttämisen takia tapahtuneista virheistä. Vaarallisempia kustannuksia voi syntyä asiakkaan menetyksestä sekä yrityksen vahingoittuneesta maineesta. Kommentit yrityksen virheistä leviävät asiakkaalta toiselle paljon herkemmin kuin kommentit hyvästä palvelusta. Paha laatuvirhe saattaa jopa viedä yrityksen uutisotsikoihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 21) korostavat, että erityisesti asiakaspalvelussa sattuvat virheet ja puutteet vaikuttavat yrityksen maineeseen. Uskottavuuden heikkeneminen vaikuttaa ensinnäkin yrityksen myyntiin, mutta myös henkilöstön motivaatioon. Sitoutumisen vähentyessä aletaan helposti tinkiä laadus-

ta. Myös henkilöstön vaihtuvuus voi lisääntyä, mikä saattaa vaikuttaa asiakasuskollisuuteen. Monilla asiakkailla on yrityksessä oma yhteyshenkilö, ja jos tämä henkilö lähtee yrityksestä pois, saattaa yritys samalla menettää asiakkaan. Asiakkaan menettämisen vaara kasvaa, jos entisen luottohenkilön tilalle tulee puutteellisen perehdytyksen saanut uusi työntekijä. Tällaisessa tilanteessa uuden työntekijän syyttäminen asiakkaan menettämisestä ei ole reilua, sillä hän on saattanut yrittää parhaansa.

Asiakkaan menetys vähentää yrityksen kassavirtaa ja saattaa hankaloittaa uusien asiakkaiden hankkimista. Asiakassuhteeseen investoidut sijoitukset menetetään. Oman pääoman kasvattamisen sijaan on ehkä kasvatettu kilpailevan yrityksen mahdollisuuksia saada uusi asiakas. Lisäksi uuden asiakkaan hankkimiseen kuluu yrityksen varoja. Perehdyttämisestä aiheutuvat välittömät kustannukset ovat huomattavasti pienemmät kuin perehdyttämättä jättämisen kustannukset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 22.)

4 HYVÄN PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNILLE

Perehdyttämistä tulisi tarkastella myös työhyvinvoinnin kannalta, sillä yksi perehdyttämisen tärkeimpiä tehtäviä on auttaa työntekijää sopeutumaan uuteen yritykseen tai rooliin. Työhyvinvointi on huomioitu myös työsuojelulainsäädännössä, jossa työnantajaa ohjeistetaan järjestämään riittävä perehdyttäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 100.)

Työntekijän omat ja henkilökohtaiset motiivit ja tavoitteet vaikuttavat merkittävästi siihen, miten hän suhtautuu uuteen tehtäväänsä. Näitä motiiveja ja tavoitteita voi yritys käyttää hyväkseen, sillä yksilön ja yrityksen arvojen yhdistäminen saattaa auttaa työntekijää kokemaan työnsä arvokkaaksi. Työyhteisön voi olla vaikea havaita tilannetta, jossa uusi työntekijä kokee joutuvansa toimimaan omien arvojensa vastaisesti. Tämän huomaaminen olisi kuitenkin hyvin tärkeää, sillä omien arvojen vastaisesti toimiminen vähentää motivaatiota merkittävästi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 101.)

4.1 Sosiaalinen hyvinvointi

Psyykkinen kuormitus on Kjelinin ja Kuusiston (2003, 102) mukaan tietotyössä hyvin yleistä. Sen aiheuttaa valtava informaation määrä. Uuden informaation määrä uudessa työpaikassa on erityisesti alussa suuri. Myös jatkuvat muutokset rasittavat uutta työntekijää. Esimies voi tukea uutta työntekijää esittelemällä hänet kaikille hänen uusille työtovereilleen, jolloin vuorovaikutus lisääntyy. Hyväksytyksi tuleminen tunnetta lisäävät yhteiset hetket työtovereiden kanssa, kuten yhdessä vietetyt kahvi- tai ruokatauot. Sosiaalinen hyvinvointi voidaan yhdistää myös nauruun ja rentoon yhdessäoloon työpaikalla. Tämä tukee työntekijöiden jaksamista.

Uusi työntekijä tekee jatkuvasti havaintoja uudessa työpaikassaan. Työajat ovat tietotyössä usein melko vapaita, mutta kaikissa tapauksissa tämä ei ole positiivista. Jos uusi tulokas kokee, että esimies tai työtoverit tekevät pitkiä päiviä, saattaa hän ahdistua. Tällöin tulisi painottaa, että pitkien päivien tekeminen on jokaisen oma valinta – ei tavoiteltu käytäntö. (Kjelin & Kuusisto 2003, 105.)

Yksi merkittävä tekijä hyvän työkyvyn säilymisen suhteen on sopiva osaaminen suhteessa odotuksiin. Tämän merkitys on suurin juuri työsuhteen alkaessa, jolloin uusi työntekijä on usein epävarma siitä, pystyykö hän vastamaan esimiehen ja yrityksen odotuksiin. Jännittyneisyys voi kuitenkin vähentyä, kun osaaminen ja tavoitteet määritellään alusta lähtien selkeästi. Onnistumisen tunne on kaikille tärkeää, erityisesti uudelle tulokkaalle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 102.)

4.2 Fyysinen hyvinvointi

Työpaikan fyysinen hyvinvointi liitetään yleensä työturvallisuuteen ja terveyteen sekä niiden edistämiseen. Työturvallisuusohjeet ovat sekä perehdyttämisen että työnopastuksen perusasioita, joita tulisi kerrata sopivin väliajoin. Terveellisiin työskentelytapoihin tulisi kiinnittää huomiota jo etukäteen – ei vasta korjaavasti. Tuki- ja liikuntaelinten oikean käytön lisäksi terveellisyys työpaikalla on myös oikein rytmitettyä työskentelyä, jossa on otettu huomioon työntekijän oma jaksaminen ja voimavarat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 106.)

Erilaiset liikuntamahdollisuudet tukevat fyysistä hyvinvointia. Liikunnan merkitys työssä jaksamiseen on merkittävä. Jokaisen työntekijän fyysiset ominaisuudet sekä suhtautuminen liikuntaan ovat kuitenkin erilaisia, joten jokainen työntekijä tulisi huomioida yksilönä. Ei voida olettaa, että kaikki olisivat huippukuntoisia, jolloin tavoitteena ei voi olla, että vain huippukuntoiset jaksavat tehdä työtään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 107.)

4.3 Elämän tasapaino

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 108) mukaan uuden työntekijän elämänvaihe vaikuttaa siihen, minkälaiset tarpeet hänellä on perehdyttämisen suhteen. Työelämän haasteilla on erilainen merkitys nuorelle, vastavalmistuneelle työntekijälle kuin kokeneelle ammattilaiselle. Nuorien työntekijöiden täytyy ensin opetella työelämän ja työpaikan pelisäännöt, ja he tarvitsevat enemmän ohjausta. Vanhemmat työntekijät haluavat vakiinnuttaa oman asemansa työelämässä, kun taas nuoret haluavat löytää oman paikkansa työelämässä. Alle 30-vuotias työntekijä etsii yleensä vielä omaa työidentiteettiään. Noin 40-vuotiaana useimmat ovat jo perustaneet perheen ja saavuttaneet asemansa työelämässä. Tällöin työntekijä alkaa kuitenkin usein pohtia omaa elämäänsä sekä ammatillisia saavutuksiaan. Ennen eläkeikää moni työntekijä kokee vielä vaiheen, jolloin hän haluaa hyödyntää osaamistaan ja osoittaa nuoremmille työntekijöille saavutuksensa.

Työntekijän suhde työhön ei ole läpi elämän samanlainen, vaan se vaihtelee. Perheen perustamisvaiheessa työpaikan paikkakunta saattaa olla työntekijälle hyvin tärkeä. Työn pysyvyys ja pitkäaikainen työsuhte ovat usein perheen perustajalle merkittäviä asioita. Elämänvaiheisiin kuuluu myös erilaisia kriisejä ja siirtymiä, jotka eivät kuitenkaan aina ole haitallisia. Niiden avulla työntekijä voi kehittyä ja kasvaa. Eri ikävaiheissa on työnantajan kannalta omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Nuoret ovat nopeita ja toiminta-alttiita, kun taas vanhemmat työntekijät ovat kokeneita. Useimmiten yrityksen työkyky on paras silloin, kun sen henkilöstöön kuuluu sekä nuoria että kokenempia työntekijöitä. Jotta erilaisista ihmisistä saataisiin hyötyä, tulee yrityksen arvostaa erilaisuutta ja hyödyntää sitä päätöksenteossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 108.)

5 HUHTAMAKI FOODSERVICE FINLAND OY

5.1 Huhtamäki Oyj

Huhtamäki Oyj on maailmanlaajuinen kartonki- ja erikoispakkausten valmistaja, jolla on hyvä asema sileä- ja karkeapintaisissa kuitupakkauksissa, irrokekalvoissa, joustopakkauksissa, tarjoilupakkauksiin lukeutuvissa kartonkikupeissa ja muissa Huhtamäen kartongista valmistamissa pakkauksissa. Innovaatiiviset kartonkipikarit ja -rasiat kansineen sekä kartonkilautaset ja -alustat toimitetaan pääasiassa pika- ja joukkoruokailun sekä elintarvikevalmistajien tarpeisiin. Huhtamäen missiona on luoda arvoa sidosryhmilleen tehokkailla ja innovatiivisilla pakkausratkaisulla, jotka ovat turvallisia ja helpottavat kuluttajan arkea. (Huhtamäki Foodservice Finland Oy 2010a.)

Huhtamäen pääkonttori sijaitsee Espoossa. Tällä hetkellä Huhtamäellä on yhteensä 53 tehdasta ja useita myyntikonttoreita 31 maassa maailmanlaajuisesti. Työntekijöitä Huhtamäellä on noin 12 000. Hämeenlinnassa työskentelee noin 260 työntekijää, joista toimihenkilöitä on 64. Henkilöstön keski-ikä on noin 41 vuotta. Emoyhtiö Huhtamäki Oyj:n osakkeet on noteerattu NASDAQ OMX Helsinki Oy:ssä. Vuonna 2010 liikevaihto oli kaksi miljardia euroa. (Huhtamäki Foodservice Finland Oy 2010a.)

Huhtamäki on markkinajohtaja Suomen kerta-astiamarkkinoilla, pikaruokaravintoloissa, vähittäiskaupassa ja tukkukaupassa. Suomen tuotannon asiakkaita ovat muun muassa McDonald's, Coca-Cola, Pepsi, Paulig sekä koko suomalainen tukku- ja vähittäiskauppa, kuten Kesko.

Huhtamäki on sitoutunut noudattamaan kestävän kehityksen periaatteita. Toiminta perustuu kunnioitukseen liikekumppaneita, ympäristöä, paikallisyhteisöjä ja muita sidosryhmiä kohtaan. Erilaisia hyötykäytettäviä pakkauksia kehitetään jatkuvasti tavoitteena olla pidetyin ympäristöystävällisten ja korkealaatuisten kuluttajatuote- ja tarjoilupakkausten kehittäjä ja toimittaja. (Huhtamäki Foodservice Finland Oy 2010a.)

5.2 Hämeenlinnan tehtaat

Huhtamäen Hämeenlinnan tehdas aloitti toimintansa vuonna 1963. Tehtaan kokonaispinta-ala on 50 000 m² ja vuosivolyymi 1,5 miljardia kappaletta kuuma- ja kylmäjuomapikareita sekä lautasia. Tehdas keskittyy kartonkisten kerta-astoiden sekä tarjoilupakkausten valmistukseen. Hämeenlinnan logistiikkakeskus valmistui vuonna 2002. Sen käytössä on alan uusin teknologia, kuten automaattitrukit ja läpivirtaushyllyt. Logistiikkakeskus on pinta-alaltaan

15 000 m² ja sisältää 17 000 lavapaikkaa. (Huhtamaki Foodservice Finland Oy 2010b.)

Tärkeimmät kasvussa olevat trendit ovat ympäristöystävälliset tuotteet ja take-away -myynti. Jatkuvan kehityksen alla on muun muassa biohajoava ja kompostoitava BioWare-tuoteperhe sekä kuumakuppivalikoima. Ympäristöystävällinen BioWare-tuotesarja tuotiin markkinoille vuonna 2004 ja sarjaan kuuluvien kartonkikuppien valmistus aloitettiin Hämeenlinnassa vuonna 2006. Suomen tuotantoa on viimeksi uudistettu kaksikerroskuppikoneilla vuonna 2002 ja kartonkikuppikoneilla vuonna 2010. (Huhtamaki Foodservice Finland Oy 2010a.)

6 TEEMAHAASTATTELUT: HUHTAMAKI FOODSERVICE FINLAND OY

Opinnäytetyön empiirisen osuuden tarkoituksena on saada vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimusongelmana on selvittää, mikä merkitys hyvällä perehdyttämällä on työhyvinvoinnille ja minkälaiset kustannukset siitä aiheutuu. Tutkimusongelmasta johdetut kysymykset ovat: Minkälainen merkitys hyvällä perehdyttämällä on työhyvinvoinnin kannalta? Miten perehdyttäminen tulisi järjestää Huhtamaki Foodservice Finland Oy:ssä? Minkälaisia kustannuksia perehdyttämisestä aiheutuu yritykselle?

Haastatteluiden perusteella voidaan nähdä, mikä on hyvän perehdyttämisen merkitys työhyvinvoinnille ja minkälaisia kustannuksia se aiheuttaa, sekä tehdä johtopäätöksiä nykyisestä perehdyttämisen tilanteesta Huhtamaki Foodservice Finland Oy:ssä ja antaa kehitysehdotuksia toiminnan kehittämiseksi.

6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kyseinen tutkimusmenetelmä keskittyy pieneen määrään tapauksia, mutta ne analysoidaan hyvin tarkasti. Toinen vaihtoehto olisi ollut toteuttaa tutkimus kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena. Valitsin tutkimusmenetmäksi laadullisen tutkimuksen, sillä teemahaastattelujen avulla sain syvällisempiä tuloksia hyvän perehdyttämisen merkityksestä työhyvinvoinnille, koska koko henkilöstö ei olisi ollut sopiva otos tutkimukselle. (Heikkilä 2008, 16.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään yleensä avoimia kysymyksiä. Vastaaajien valintamahdollisuuksia ei rajata millään tavalla, kun kysymykset ovat avoimia. Tutkimukseen liittyville kysymyksille ei välttämättä tiedetä kaikkia vaihtoehtoja, minkä vuoksi avoimet kysymykset ovat hyvä tapa tutkia aihetta.

Tutkimus toteutettiin henkilökohtaisena haastatteluna. Henkilökohtaisessa haastattelussa tutkijan on voitettava haastateltavan luottamus ja pyrittävä saamaan mahdollisimman tarkkoja vastauksia. Tutkimusmenetelmänä haastattelu on hyvin joustava, sillä haastattelija voi muun muassa toistaa väärinymmärretyt kysymykset ja selventää sanamuotoa. Haastattelut suoritettiin kolmena eri päivänä. 15.6.2011 haastateltiin kahta yrityksen sisällä toisiin tehtäviin siirtynyttä henkilöä ja yhtä uutena taloon tullutta henkilöä. 22.6.2011 haastateltiin esimiesasemassa toimivaa henkilöä. Viimeinen haastattelu suoritettiin 30.6.2011, jolloin vuorossa oli toinen uutena yritykseen tullut henkilö. Kaikki haastattelut äänitettiin, mikä helpotti huomattavasti tulosten analysointia.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen otos oli melko pieni: viisi henkilöä. Aihe oli kuitenkin rajattu uusiin työntekijöihin ja yrityksen sisällä toisiin tehtäviin siirtyneisiin työntekijöihin, joten yrityksen nykyisiä työntekijöitä ei haastateltu ollenkaan yhtä esimiestehtävissä työskentelevää henkilöä lukuun ottamatta. Esimiestä haastateltiin pääasiassa perehdyttämisestä aiheutuvien kustannusten selvittämiseksi. Kahden uuden työntekijän, samoin kuin kahden yrityksen sisällä toisiin tehtäviin siirtyneiden työntekijöiden, vastaukset olivat keskenään hyvin samankaltaisia, joten voidaan olettaa, että otos oli kuitenkin tarpeeksi suuri. Avoimien kysymysten tulkinta on usein haasteellista, mutta tässä tapauksessa haastatellut työntekijät antoivat hyvin suoria ja selkeitä vastauksia.

Tutkimukselle on tärkeää antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsijärvi & Hurme 2000, 184). Oma tutkimukseni kohdistuu pieneen joukkoon työntekijöitä, joten aineisto ei toista itseään. Tutkimuksen arviointiin liittyy myös validius eli pätevyys. Validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin (Hirsijärvi & Hurme 2000, 185). Omassa tutkimuksessani sain vastaukset kaikkiin kysymyksiini.

7 TEEMAHAASTATTELUIDEN TULOKSET

Teemahaastattelu tehtiin viidelle työntekijälle: kahdelle uudelle työntekijälle, kahdelle yrityksen sisällä toisiin tehtäviin siirtyneelle työntekijälle sekä yhdelle esimiesasemassa työskentelevälle henkilölle. Kysymykset vaihtelivat sen mukaan, oliko haastateltava uusi työntekijä, muihin tehtäviin siirtynyt työntekijä vai esimies. Osa kysymyksistä oli kaikille samoja.

Valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, sillä teemahaastattelujen avulla sain syvällisempiä tuloksia hyvän perehdyttämisen merkityksestä työhyvinvoinnille, koska koko henkilöstö ei olisi ollut sopiva otos tutkimukselle.

Ensimmäiset kysymykset uusille työntekijöille liittyivät heidän saamaansa materiaaliin työn alettua, kuvaan, joka heille yrityksestä muodostui ensimmäisten päivien aikana ja siihen, miten heidät otettiin uudessa työpaikassa vastaan. Yrityksen sisällä uusiin työtehtäviin siirtyneiden kohdalla yritettiin paneutua siihen, paljonko heidän oletettiin osaavan ja tietävän jo ennestään, ja miten heitä tuettiin uusissa tehtävissä. Esimiehelle esitettyjen kysymysten tarkoituksena oli selvittää, onko yrityksellä käytössä jokin perehdyttämisjärjestelmä, miten työntekijöitä tuetaan sekä minkälaisia kustannuksia perehdyttämisestä tai sen puutteesta aiheutuu.

7.1 Perehdyttäminen Huhtamaki Foodservice Finland Oy:ssä

Haastatteluiden ensimmäisenä pääteemana oli selvittää Huhtamäellä perehdyttämiseen käytettävän materiaalin laatu ja merkitys. Uudet työntekijät kertoivat kyllä molemmat saaneensa kirjallista materiaalia taloon tullessaan, mutta olisivat kuitenkin kaivanneet sitä enemmän. Toinen kertoi saaneensa henkilöstöoppaan, jonka avulla johtoryhmä perehdytti hänet. Johtoryhmän jäsenet kertoivat hänelle lisäksi omat työtehtävänsä. Tieto oli hyödyllistä, mutta ei liittynyt suoraan haastateltavan omaan työhön. Tosin hänen työnsä on sen verran erityistä, ettei siihen ole edes olemassa selkeitä ohjeita, eikä niitä pysty edes tekemään. Toinen haastateltava kertoi saaneensa laatukäsikirjan sekä tuote-esitteitä ja käyneensä tervetuloa taloon – koulutuksessa. Materiaali oli hänen mukaansa hyödyllistä, mutta hän olisi lisäksi kaivannut materiaalia yrityksen käytäntöihin, kuten matkustussääntöihin ja ylitöihin, liittyen. Kyseinen materiaali on varmaankin olemassa, mutta sitä ei ymmärretty antaa näyttille.

Yksi haastattelun pääteemoista oli selvittää, onko yrityksessä käytössä jokin perehdyttämisjärjestelmä. Tätä kysyttiin kaikilta viideltä haastatellulta työntekijältä. Uusista työntekijöistä ensimmäinen kertoi perehdyttäneensä itse itsensä, eli mitään perehdyttämisjärjestelmää ei ollut. Toinen kertoi kiertäneensä

eri osastoilla seuraamassa muiden työntekijöiden tekemisiä. Tämä toteutettiin kuitenkin ihan ensimmäisten työpäivien aikana, mikä oli uuden työntekijän mukaan liian aikaista. Asiaa tuli paljon, eikä kaikkea pystynyt sisäistämään.

Yrityksen sisällä uusiin tehtäviin siirtyneet työntekijät kertoivat molemmat, että heidän kohdallaan ei käytetty minkäänlaista perehdyttämisyjärjestelmää. Molemmat olivat sitä mieltä, että sellainen olisi pitänyt olla.

Haastateltu esimies kertoi, että Huhtamäellä ei ole käytössä varsinaista perehdyttämisyjärjestelmää. Vakituiseen työhön tulevat uudet työntekijät käyvät läpi perehdyttämisohjelman, mikä tässä yrityksessä tarkoittaa kiertelemistä eri osastoilla, kuten laatu- ja tuotanto-osastoilla, seuraamassa muiden työntekijöiden töitä. Kesälomittajiksi tulevat uudet työntekijät perehtyvät lähinnä omaan työalueeseensa sekä yleisiin laatuvaatimuksiin.

Kaikilta viideltä haastatteluun osallistuneelta kysyttiin perehdyttämiseen käytettyä aikaa ja sen riittävyttä. Molemmat uudet työntekijät kokivat perehdyttämiseen varatun ajan omilla kohdillaan hyvin lyhyeksi. Ensimmäinen uusi työntekijä palkattiin sellaiseen työtehtävään, jossa ei ollut ollenkaan edeltäjää, ja koska hän perehdytti suurimmaksi osaksi itse itsensä, on aikaa mahdotonta edes mitata. Toinen uusi työntekijä vietti edeltäjänsä kanssa kolme päivää, mikä oli hänen mielestään liian vähän. Hän sai kuitenkin tämän jälkeen apua osaston muilta työntekijöiltä.

Yrityksen sisällä uusiin tehtäviin siirtyneet henkilöt antoivat täysin päinvas-
taiset vastaukset. Toinen kertoi aikaa olleen hyvin, noin kuukauden verran. Tätä aikaa ei kuitenkaan käytetty tarpeeksi tehokkaasti. Toinen taas sanoi aikaa olleen aivan liian vähän, noin yksi viikko. Hän perehdytti samalla itse uutta työntekijää omiin, entisiin töihinsä. Hänen mielestään kaksi kuukautta olisi hyvä perehdyttämisaika. Haastateltu esimies kertoi, että perehdyttämisohjelma, kiertely eri osastoilla, kestää noin kaksi viikkoa. Tämän jälkeen itse työtehtävään perehdyttäminen kestää työtehtävästä riippuen kahdesta neljään viikkoa, tuotannossa ehkä hieman vähemmän.

Seuraava teema koski erityisesti yrityksen sisällä uusiin tehtäviin siirtyneitä työntekijöitä ja sitä, miten heidän perehdyttämiseensä vaikutti se, että he siirtyivät uusiin tehtäviin talon sisältä. Ensimmäinen haastateltava oli sitä mieltä, että hänen kohdallaan oletettiin, että hän tiesi ennestään paljon asioita, koska hän on työskennellyt samassa yrityksessä ennenkin. Hän kuitenkin ilmoitti olevansa uusi tehtävässä, ja ettei hän voinut tietää ja osata kaikkea ennestään. Hän ilmoitti tarvitsevänsä aikaa oppia ja tutkia asioita ja pyysi muilta kärsivällisyyttä. Kaikki eivät tätä ymmärtäneet, mutta hänen esimiehensä oli hyvä työssään ja tuki sekä otti asiaan kantaa. Hänen mielestään vanhan työntekijän oletetaan tietävän paljon, minkä vuoksi yrityksessä pitäisi olla perehdyttämisohjelma, jonka avulla myös talon sisällä työtehtäviään muuttaneet henkilöt saisivat riittävän ohjeistuksen. Esimiehet eivät voi auttaa työnteolla, koska he eivät todellisuudessa välttämättä edes tiedä, mitä heidän alaisensa oikeasti te-

kevät. Toinen haastateltava kertoi saaneensa samanlaista kohtelua ja sanoi myös arvanneensa tämän etukäteen. Hän ei kuitenkaan tästä ahdistunut, vaan luotti siihen, että asiat kyllä opetetaan. Esimiehen mukaan yritykseen uutena työntekijänä tulevan ja yrityksen sisällä uusiin tehtäviin siirtyvän työntekijän perehdyttämisessä on eroa. Yritykseen kokonaan uutena tulevan henkilön kanssa tulee varsinaisten työtehtävien lisäksi käydä läpi muun muassa työajat ja työterveyteen liittyvät asiat. Myös yrityksen tietojärjestelmä on usein uudelle työntekijälle täysin vieras kun taas vanha työntekijä on yleensä käyttänyt järjestelmää ainakin osittain. Yrityksen sisällä muihin tehtäviin siirtyneen henkilön perehdyttäminen keskittyy pääosin uuden työtehtävän oppimiseen.

Haastattelussa uusia työntekijöitä pyydettiin kertomaan olisiko jotain pitänyt perehdyttämisen suhteen tehdä erilalla. Uusista työntekijöistä toinen olisi toivonut enemmän aikaa edeltäjän kanssa, vaikka sanoikin saaneensa apua myös osaston muilta työntekijöiltä. Toinen kertoi työtehtävänsä olevan sen verran erityinen tehtävä, että lisääjasta ei loppujen lopuksi olisi ollut apua, sillä työhön ei liity montaa rutiinia ja moni asia tapahtuu ainoastaan kerran vuodessa. Yrityksen sisällä uusiin tehtäviin siirtyneet työntekijät olisivat molemmat toivoneet enemmän aikaa perehdyttämiselle. He olisivat halunneet, että perehdyttämisen pohjana olisi ollut perehdyttämissuunnitelma, johon olisi listattu kaikki työtehtävät ja niihin liittyvät ohjeet. Toinen vanha työntekijä olisi halunnut päästä asioissa syvemmälle edeltäjän kanssa, mikä ei ajanpuutteen takia ollut mahdollista. Hän olisi halunnut seurata edeltäjänsä pidempään, ja hänelle olisi ollut tärkeää päästä itse tekemään työtä niin, että edeltäjä seuraa vierestä. Vaikka rutiinit ehdittiin käydä läpi, tuli jälkeensä esille tapauksia, jotka olivat aluksi yksinkertaisia, mutta jotka muuttuivat lopulta vaikeimmiksi. Monet asiat voi myös tehdä monella eri tapaa, joten niitä olisi pitänyt käydä enemmän läpi. Haastattelun mukaan perehdyttäminen on tuotannossa systemaattista mutta ei toimistotöissä. Hänen mukaansa ei pitäisi vain istua viereen seuraamaan toisen työtä, vaan pitäisi olla jotakin kirjallista materiaalia, ehkä jokin kaavake, jota seurattaisiin, ja jonka mukaan asioita käytäisiin läpi.

Seuraavan teeman ajatuksena oli palauttaa uusien työntekijöiden ajatukset takaisin ensimmäiseen työpäivään. Ensimmäinen haastateltava kertoi saaneensa Huhtamäestä hyvän kuvan ensimmäisenä työpäivänään. Erityisesti hänen mieleensä on jäänyt yrityksen tahto kehittyä ympäristötekijät huomioon ottaen. Kyseinen kuva ei ole muuttunut ajan kuluessa: Tärkeisiin asioihin, kuten ihmisten turvallisuuteen, kiinnitetään paljon huomiota. Muut työntekijät ottivat hänet avoimesti vastaan ja olivat valmiita auttamaan. Toinen uusi työntekijä kertoi saaneensa Huhtamäestä ja sen henkilökunnasta hyvin avoimen kuvan heti ensimmäisenä työpäivänään. Kaikki olivat mukavia ja halukkaita neuvomaan ja auttamaan. Jokainen uusi työkaveri otti hänet hyvin vastaan. Tuo kuva ei ole muuttunut yhtään – päinvastoin. Muista osastoista hän ei osannut sanoa, mutta ainakin hänen osastollaan on kaikilla hyvä yhteishenki ja kaikki puhaltavat yhteen hiileen.

7.2 Perehdyttämisen vaikutus työhyvinvointiin

Molemmat uudet työntekijät kertoivat saaneensa paljon tukea sekä uusilta työkavereilta että uudelta esimieheltä. Toinen kertoi lisäksi, että hän saa soittoa esimiehelleen koska vaan – vaikka keskellä yötä. Hänen esimiehensä oli hyvin kiireinen erityisesti työsuhteen alkuaikoina, joten työkaverit olivat kulanarvoisia.

Yrityksen sisällä toisiin tehtäviin siirtyneistä henkilöistä toinen olisi kaivannut enemmän tukea esimieheltään. Toinen taas sanoi saaneensa esimieheltään niin paljon tukea, että meinasi lähes tukehtua. Joka aamu esimies kysyi, josko hän voisi auttaa jotenkin. Valitettavasti työntekijän tarvitsema apu oli sellaista, jossa esimies ei kuitenkaan voinut auttaa. Työntekijä oli hyvin kiireinen ja yli-työllistetty, joten hän olisi tarvinnut apua itse työntekoon, mitä esimies ei osaamisen puutteen vuoksi pystynyt antamaan. Oman osaston työkaverit tukivat, mutta muut olivat hyvin kärsimättömiä ja odottivat nopeita vastauksia sähköposteihin. He selvästi olettivat, että hän suoriutuu työtehtävistään yhtä nopeasti kuin edeltäjänsä, vaikka asiat olivat hänelle uusia. Uusien asioiden selvittely vei paljon aikaa, joten työntekotukea olisi kaivattu.

Esimiehen mukaan perehdyttäminen ja sen onnistuminen on aina esimiehen vastuulla. Hänen tulee selvittää onko perehdytys ollut hyvää ja riittävää. Hänen vastuulleen kuuluu myös selvittää miten työntekijä voi.

Haastattelussa otettiin selvää siitä, onko uusien työntekijöiden kehitysehdotuksia kuunneltu ja onko heitä pyydetty antamaan palautetta yrityksen toiminnoista. Uusista työntekijöistä molemmat sanoivat, että osa heidän antamistaan ehdotuksista on jo toteutettu ja osa on kehitteillä. Uusien ideoiden toteuttaminen riippuu heidän mukaansa paljon siitä, millä osastolla työskentelee. Toisilla osastoilla on helpompi saada äänensä kuuluville kuin toisilla. Palautetta yrityksen toiminnasta he ovat saaneet antaa kehityskeskusteluissa. Yrityksen sisällä uusiin työtehtäviin siirtyneet työntekijät sanoivat molemmat, että heiltä on pyydetty, lähes vaadittu, kehitysehdotuksia. Molemmat antoivat parannusehdotuksia, mutta niitä ei ole toteutettu, joten molemmat ovat yrittäneet sopeutua vanhoihin malleihin. Haastateltu esimies kertoi, että uuden HR-asiantuntijan palkkaamisen myötä on työhyvinvointiin ollut mahdollisuus kiinnittää enemmän huomiota kuin ennen, mistä on esimerkkinä Varhaisen välittämisen malli. Kyseisen ohjelman avulla pyritään hallitsemaan työkykyriskejä. Mallin on tarkoitus auttaa ja tukea esimiehiä selvittämään yksittäisen työntekijän kykyä selvitä työtehtävistään. Mitä aiemmin ongelmat havaitaan, sitä paremmat mahdollisuudet on vaikuttaa työn myönteiseen kehittymiseen.

Yksi haastattelun pääteemoista oli selvittää haastateltavilta miten perehdyttäminen tai sen puute on vaikuttanut heidän työhyvinvointiinsa. Yritykseen uutena työntekijänä tulleet haastateltavat kertoivat molemmat työsuhteen alun olleen rankka. Oman jaksamisen kannalta olisi ollut helpompaa, jos edeltäjän kanssa olisi saanut viettää enemmän aikaa. Molemmat kuitenkin totesivat, että

perehdyttäminen oli niin hyvää, kuin se siinä hektisessä tilanteessa oli mahdollista.

Vanhat työntekijät kertoivat puutteellisen perehdyttämisen vaikuttaneen merkittävästi heidän työhyvinvointiinsa. Pitkät työpäivät ja asioiden selvittely ovat vieneet voimia. Jos perehdyttäminen olisi hoidettu paremmin, jos olisi ollut enemmän aikaa keskustella asioista edeltäjän kanssa ja käydä läpi eri toimintatapoja, olisi olo ollut parempi sekä henkisesti että fyysisesti. Asioiden penkominen on vienyt paljon aikaa. Jos olisi ollut aikaa tehdä kunnolliset muistiinpanot ja ohjeet, niin alku olisi ollut paljon helpompaa.

7.3 Perehdyttämisestä tai sen puutteesta aiheutuvat kustannukset

Perehdyttämisen kustannuksista haastateltiin esimiesasemassa toimivaa henkilöä. Hänen mukaansa perehdyttämisestä aiheutuu yritykselle pääasiassa palkkakuluja, kun uudelle työntekijälle maksetaan palkkaa, vaikka hän ei vielä tee itse työtä. Palkkakuluja aiheutuu myös perehdyttäjälle, koska perehdyttäminen saattaa viedä niin paljon aikaa hänen omilta töiltään, että hän joutuu tekemään ylitoita, jotka yritys joko maksaa hänelle palkan tai loman muodossa, jolloin taas saatetaan tarvita tuuraaja. Palkkakulujen lisäksi työnantaja joutuu maksamaan uuden työntekijän terveystarkastuksen.

Puutteellisesta perehdyttämisestä aiheutuu yritykselle haittaa ja lisäkustannuksia. Kulut saattavat nousta todella korkeiksi, jos uusi työntekijä ei kunnolla opi uusia työtehtäviään ja toteuta niitä. Jos työntekijä ei voi töissä hyvin, tulee yritykselle kustannuksia sairauslomien muodossa. Työterveyskäynnit, sairausajan palkka ja tuuraajasta aiheutuvat kulut ovat merkittäviä. Jos työntekijä on paljon sairaana, ei työhyvinvointi voi olla hyvä. Jos uusi työntekijä ei saa asianmukaista perehdyttämistä, saattaa hänen työnsä laatu olla puutteellista, mikä saattaa lopulta johtaa jopa asiakasmenetyksiin. Henkilökunnan vaihtuvuus todennäköisesti lisääntyy, jos uudet työntekijät eivät voi hyvin. Uusien henkilöiden rekrytointi aiheuttaa myös kuluja yritykselle.

Perehdyttämiseen ja työnopastukseen käytettävän työajan, ja tästä syystä alhaisemman tuottavuuden, lisäksi mahdolliset haastattelut ja valintojen suorittaminen vievät henkilöstöhallinnon sekä työnjohdon työaikaa. Toisaalta hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys lyhentää työn oppimiseen käytettävää aikaa ja täten pienentää kustannuksia.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työntekijöiden työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä. Työhyvinvointi lähtee siitä, että jokainen yrityksen työntekijä tietää yrityksen perustehtävän ja ymmärtää oman työnsä merkityksen osana yrityksen toimintaa. Työhyvinvoinnin käsittely ei ole helppoa, koska se ei ole aina konkreettinen asia. Työhyvinvointi liittyy fyysisen työturvallisuuden lisäksi motivaatioon, osaamiseen sekä työilmapiiriin.

Perehdyttäminen tarkoittaa työntekijän tutustumista uuteen yritykseen ja uusiin tehtäviin. Perehdyttäminen ei koske ainoastaan uusia työntekijöitä, vaan myös harjoittelijoita, lomittajia, opinnäytetyön tekijöitä ja yrityksen sisällä uusiin tehtäviin siirtyneitä henkilöitä. Tehtävistä toisiin siirtyvälle henkilölle yritykseen tutustuminen on tapahtunut jo aiemmin, mutta uuden työntekijän kohdalla on tärkeää painottaa yritykseen tutustumista. Hyvä perehdyttäminen antaa yritykselle mahdollisuuden luoda työntekijälle vahvan pohjan pitkäaikaiselle sitoutumiselle yritykseen. Uuden työntekijän antama työpanos toteuttaa yrityksen strategiaa, arvoja ja visiota nopeammin ja paremmin, kun perehdyttäminen hoidetaan laadukkaasti.

Perehdyttämistä tulisi tarkastella myös työhyvinvoinnin kannalta, sillä yksi perehdyttämisen tärkeimpiä tehtäviä on auttaa työntekijää sopeutumaan uuteen yritykseen tai rooliin. Työntekijän omat ja henkilökohtaiset motiivit ja tavoitteet vaikuttavat merkittävästi siihen, miten hän suhtautuu uuteen tehtäväänsä. Työyhteisön voi olla vaikea havaita tilannetta, jossa uusi työntekijä kokee joutuvansa toimimaan omien arvojensa vastaisesti. Tämän huomaaminen olisi kuitenkin hyvin tärkeää, sillä omien arvojen vastaisesti toimiminen vähentää motivaatiota merkittävästi.

Teemahaastatteluiden avulla oli tarkoitus selvittää mitä hyvä perehdyttäminen merkitsee työhyvinvoinnille, miten perehdyttäminen tulisi järjestää, ja minkälaisia kustannuksia perehdyttämisestä tai sen puutteesta aiheutuu Huhtamaki Foodservice Finland Oy:lle.

Perehdyttämisen järjestäminen

Ensimmäinen tutkimusongelmasta johdettu tutkimuskysymys selvitti, miten perehdyttäminen pitäisi Huhtamäellä järjestää, ja mitä nykyiseen tapaan verrattuna pitäisi tehdä toisin. Työntekijät saivat perehdyttämismateriaalia tullessaan taloon, mutta olisivat kuitenkin kaivanneet sitä enemmän. Heidän saamansa materiaali (laatukäsikirja, tuote-esitteet) oli kyllä hyödyllistä, mutta perehdyttämismateriaaliin kuuluu näiden lisäksi myös itse työsuhteen läpikäyminen. Siihen kuuluvat muun muassa työsuhteen läpikäyminen, työhön

sekä omaan yksikköön ja yritykseen tutustuminen, työajat, palkkaukseen liittyvät asiat, työsuhde-edut, poissaolot, ruokailutilat ja työterveyshuolto.

Monella yrityksellä on käytössä perehdyttämisjärjestelmä, josta tulisi ilmetä kuka perehdyttää uuden työntekijän, miten ja missä. Perehdyttämisjärjestelmään kuuluu usein tiedottaminen ennen varsinaista työhön saapumista, uuden työntekijän vastaanotto ja yritykseen tutustuttaminen, työsuhteeseen perehdyttäminen ja työnopastus. Huhtamäellä perehdyttämisjärjestelmällä tarkoitetaan kiertelyä eri osastoilla seuraamassa muiden työntekijöiden työskentelyä. Haastateltavat kokivat tämän mukavaksi tavaksi tutustua yrityksen muihin työntekijöihin, mutta olisivat toivoneet kirjallista dokumenttia, johon olisi lisätty kaikki ne asiat, jotka perehdyttämisjakson aikana tulisi käydä läpi. Kiertely eri osastoilla tapahtui lisäksi liian aikaisin, koska asiaa tuli paljon, eikä kaikkea pystynyt sisäistämään.

Perehdyttämiseen varattu aika

Haastatelluista työntekijöistä ainoastaan yksi kertoi perehdyttämiseen varatun ajan olleen sopivan pituinen. Kaikki loput olisivat toivoneet pidempää aikaa edeltäjiensä kanssa. Kolme päivää edeltäjän kanssa on hyvin lyhyt aika oppia uusi työ. Yrityksen sisällä uusiin tehtäviin siirtyneet sanoivat, että heidän kohdallaan oletettiin, että he tiesivät ja osasivat paljon jo entuudestaan, koska he olivat työskennelleet samassa yrityksessä tähänkin asti. Työnopastus koskee uusien työntekijöiden ohella myös sellaisia työntekijöitä, jotka yrityksen sisällä siirtyvät uusiin tehtäviin. Tällöin on tärkeintä huolehtia, että työntekijä saa tarvitsemansa opastuksen ja tuen. Työntekijä tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa, jotta hän pystyy uusien kokemusten avulla oppimaan uutta.

Perehdyttämisen vaikutus työhyvinvointiin

Toinen tutkimusongelmasta johdettu tutkimuskysymys selvitti, miten perehdyttäminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Molemmat uudet työntekijät kertoivat saaneensa Huhtamäestä hyvän kuvan heti ensimmäisen työpäivänsä aikana: ihmiset olivat avoimia ja valmiita auttamaan. Tuo kuva on pysynyt samanlaisena tai jopa vahvistunut ajan myötä. Molemmat kertoivat työsuhteen alun olleen rankka, koska edeltäjän kanssa oli niin vähän aikaa tai edeltäjää ei ollut ollenkaan. Alussa asiaa tuli paljon ja kaikkea oli vaikea sisäistää nopeasti. Työpäivien jälkeen voimat olivat loppu. Yrityksen sisällä muihin tehtäviin siirtyneet henkilöt kertoivat puutteellisen perehdyttämisen vaikuttaneen merkittävästi heidän työhyvinvointiinsa. Pitkät työpäivät ja asioiden selvittely veivät paljon voimia. Jos perehdyttäminen olisi hoidettu paremmin, jos edeltäjän kanssa olisi ollut enemmän aikaa, olisi heidän olonsa ollut parempi sekä henkisesti että fyysisesti. Yksi merkittävä tekijä hyvän työkyvyn säilymisen suhteen on sopiva osaaminen suhteessa odotuksiin. Tämän merkitys on suurin juuri työsuhteen alkaessa, jolloin uusi työntekijä on usein epävarma siitä, pys-

tyykö hän vastamaan esimiehen ja yrityksen odotuksiin. Jännittyneisyys voi kuitenkin vähentyä, kun osaaminen ja tavoitteet määritellään alusta lähtien selkeästi.

Perehdyttämisestä aiheutuvat kustannukset

Kolmas tutkimusongelmasta johdettu tutkimuskysymys selvitti perehdyttämiseen liittyviä kustannuksia, joista haastateltiin esimiesasemassa toimivaa henkilöä. Huhtamäellä perehdyttämisestä aiheutuu yritykselle pääasiassa palkkakuluja, kun uudelle työntekijälle maksetaan palkkaa, vaikka hän vasta opettelee uutta työtään, eikä välttämättä ole vielä yritykselle hyödyksi. Myös perehdyttäjälle saatetaan joutua maksamaan ylityötunneista, koska hän ei välttämättä ehdi tehdä kaikki omia töitään normaalin työajan sisällä perehdyttäessään uutta työntekijää. Huhtamäki joutuu lisäksi kustantamaan uuden työntekijän terveystarkastuksen.

Puutteellisesta perehdyttämisestä aiheutuu yritykselle haittaa ja lisäkustannuksia. Kulut saattavat nousta todella korkeiksi, jos uusi työntekijä ei kunnolla opi uusia työtehtäviään ja toteuta niitä. Jos työntekijä ei voi töissä hyvin, tulee yritykselle kustannuksia sairauslomien muodossa. Työterveyskäynnit, sairausajan palkka ja tuuraajasta aiheutuvat kulut ovat merkittäviä. Jos työntekijä on paljon sairaana, ei työhyvinvointi voi olla hyvä. Jos uusi työntekijä ei saa asianmukaista perehdyttämistä, saattaa hänen työnsä laatu olla puutteellista, mikä saattaa lopulta johtaa jopa asiakasmenetyksiin. Henkilökunnan vaihtuvuus saattaa hyvin todennäköisesti lisääntyä, jos uudet työntekijät eivät voi hyvin. Uusien henkilöiden rekrytointi aiheuttaa myös kuluja yritykselle.

Lopuksi

Minua on perehdytetty sekä hyvin että huonosti. Huhtamäellä minut on perehdytetty kaksi kertaa: tullessani taloon uutena työntekijänä ja siirryttyäni yrityksen sisällä toisiin tehtäviin. Itse sain Huhtamäestä todella positiivisen kuvan heti alusta lähtien. Olen samaa mieltä kuin haastattelemani uudet työntekijät: Ihmiset olivat alusta asti auttavaisia ja ottivat uuden ihmisen avoimin mielin vastaan. Ensimmäisinä päivinä uutta tietoa tuli paljon, mikä on luonnollista uuteen työyhteisöön saapuessa. Minulle oli varattu tarpeeksi aikaa edeltäjäni kanssa ja sain rauhassa seurata hänen työtään. Oli myös hyödyllistä päästä heti alusta asti itse kokeilemaan ja testaamaan miten asiat toimivat. Muilta työntekijöiltä, samoin kuin esimieheltäni, sain paljon tukea. Siirryessäni yrityksen sisällä toisiin tehtäviin oli tilanne hieman toinen. Edeltäjäni oli jo siirtynyt uusiin tehtäviin, kun hän alkoi perehdyttää minua, joten hänen täytyi samanaikaisesti selviytyä myös omista uusista tehtävistään. Tunsin myös samoin kuin haastattelemani kaksi muuta yrityksen sisällä muihin tehtäviin siirtynyttä työntekijää: Minun oletettiin osaavan paljon jo ennestään. Vaikka

tietojärjestelmä ja tuotteet olivatkin tuttuja, ei uuden työn aloittaminen käynyt tuosta vain.

Uuden työntekijän on helppo aloittaa työt Huhtamäellä, koska henkilöstö ottaa uuden ihmisen avoimin mielin vastaan ja on valmis tukemaan ja auttamaan uutta työkaveriaan. Tämä on hyvin tärkeää uudelle työntekijälle. Avoin ilmapiiri ja työtovereiden sekä esimiehen tuki merkitsevät työsuhteen alussa hyvin paljon. Uuden työntekijän on helppo tutustua uusiin ihmisiin, uuteen työhön sekä uuteen työympäristöön, kun ihmiset ovat kannustavia ja tukevat parhaansa mukaan. Tämän lisäksi Huhtamäellä on paljon hyvää kirjallista materiaalia tarjottavanaan uudelle työntekijälle. Kattava laatukäsikirja, henkilöstöopas sekä monet tuote-esitteet helpottavat uuteen työtehtävään tutustumista.

Huhtamäen kannattaisi kehittää perehdyttämisjärjestelmäänsä. Pelkkä eri osastoilla kiertely ei ole riittävää. Järjestelmästä tulisi ilmetä kuka perehdyttää uuden työntekijän, miten ja missä. Perehdyttämisjärjestelmään voisi sisältyä myös työsuhteeseen perehdyttäminen ja työnopastus. Opiskeltavat asiat voisivat olla kirjallisena; niistä voisi koota perehdyttämisoppaan. Kirjallisen perehdyttämisjärjestelmän tekeminen veisi hieman aikaan, mutta jatkossa siitä saisi apua ja tehokkuutta, kun malli olisi valmiina. Samaa mallia voisi käyttää monta kertaa, kunhan sitä vain päivitetäisiin välillä. Kerran hyvin tehty perehdyttämisjärjestelmä säästäisi työaika, parantaisi työhyvinvointia ja lisäisi uusien työntekijöiden sitoutumista yritykseen, mikä näkyisi parempana työn laatuna. Jos perehdytettävä saisi itse käsiinsä kirjallisen perehdyttämissuunnitelman, jossa näkyy mitä kaikkea asiaa perehdyttämiseen kuuluu, olisi hänen varmaankin helpompi ymmärtää miksi hänelle perehdytetään mitään asioita. Uuden työntekijän olisi helpompi itse seurata mitä kaikkea on jo opittu ja paljonko on vielä oppimatta. Perehdyttämisjärjestelmässä voisi myös olla määriteltynä montako kertaa ja missä vaiheessa perehdyttämistä esimies kävisi perehdytettävän kanssa lyhyen palautekeskustelun, jossa perehdytettävä voisi kertoa omia tuntemuksiaan ja missä mennään. Esimiehen vastuu ja kiinnostus uuden työntekijän työhyvinvoinnista ovat hyvin tärkeitä. Kaikki työntekijät tarvitsevat palautetta esimieheltään kehittyäkseen – uusi työntekijä vielä keski-ikäistä enemmän.

Huhtamäellä kannattaisi myös perehdyttämisessä panostaa ajankäyttöön. Perehdyttäminen kannattaisi jakaa usealle päivälle ja viikolle, jotta uuden henkilön olisi helpompi sisäistää uudet asiat. Uuden työntekijän rekrytointi pitäisi järjestää mahdollisimman aikaisin, jotta perehdyttämiselle jäisi hyvin aikaa. Erityishuomiota tulisi kiinnittää yrityksen sisällä uusiin tehtäviin siirtyvien henkilöiden kohdalla. Myös heille tulisi antaa tarpeeksi aikaa oppia uusi työtehtävä. Perehdytettävien henkilöiden erilaisuus tulisi myös huomioida. Eri ihmiset oppivat eri tavalla, eri oppimismetodeilla. Tällä hetkellä heiltä helposti oletetaan parempaa osaamista kuin mitä heillä todellisuudessa uutta tehtävää kohtaan on. On hyvä, että uusilta työntekijöiltä pyydetään kehitysehdotuksia, mutta niiden merkitys on pieni, jos niiden eteen ei tehdä mitään. Kaik-

kia ehdotuksia ei ole mahdollista toteuttaa, mutta työntekijälle olisi tällöin hyvä kertoa mitä asian eteen on tehty.

Laadukas perehdyttäminen parantaa työoloja, vähentää sekä fyysisiä että psyykkisiä rasitteita ja lisää työn tuottavuutta. Nämä kaikki yhdessä edistävät koko yrityksen tuloksellisuutta, kannattavuutta sekä kilpailukykyä. Perehdyttämistä tehdään myös siitä syystä, että se takaa yrityksen toiminnan laadun säilymistä samoin kuin yrityskuvan säilymistä. Yksi perehdyttämisen tärkeimpiä tehtäviä on auttaa työntekijää sopeutumaan uuteen yritykseen tai rooliin, minkä vuoksi perehdyttämistä tulee tarkastella myös työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole yrityksen liiketoiminnan kannalta kuin välitavoite – työhyvinvointi ei yksin riitä saavuttamaan hyvää tulosta. Kun asiakas kokee yrityksen paremmaksi kuin kilpailevan yrityksen, saavuttaa yritys kilpailuedun kilpailijoihin nähden. Yrityksen laatupolitiikka määrittelee joukon sitoumuksia ja lupauksia, jotka muodostavat yrityksen keskeiset tavoitteet laadun suhteen. Asiakastyytyväisyys on yritysmaailmassa tärkeimpiä tavoitteita kehityksen varmistamisessa. Asiakastyytyväisyyden myötä yritys voi parantaa kannattavuuttaan ja tulostaan, mikä mahdollistaa lopulta henkilöstöön panostamisen. Yrityksen lopullinen tavoite on hyvän tuloksen tekeminen – työhyvinvointi ei yksin riitä toteuttamaan tätä tavoitetta.

LÄHTEET

KIRJALLISUUS

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Helsiä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press ja tekijät, 2000 (Yliopistopaino).

Kauhanen, J. 1997. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Juva: WSOY.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Suurnäkki, T. 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Huhtamäki Foodservice Finland Oy 2010a. Huhtamäki - maailmanlaajuinen kuluttajapakkauusyhtiö. Viitattu 5.9.2011.

<http://www.foodservice.huhtamaki.fi/>

Huhtamaki Foodservice Finland Oy 2010b. Yritys. Tuotanto Suomessa. Viitattu 5.9.2011.

<http://www.foodservice.huhtamaki.fi/aboutus/productioninfinland;jsessionid=C9F95BBD238834AC8EBB4C9DED5CF9F7>

HAASTATTELURUNKO

UUSI TYÖNTEKIJÄ

1. Perehdyttäminen

Minkälaista materiaalia sait tullessasi taloon? Oliko materiaali mielestäsi oikeanlaista? Oliko saamasi materiaali hyödyllistä? Mitä olisit lisännyt materiaaliin tai poistanut siitä?

Minkälaisen kuvan sait tästä yrityksestä ensimmäisten työpäiviesi aikana? Miten tuo kuva on muuttunut? Jos kuva on muuttunut, mistä luulet sen johtuvan?

Oliko sinun kohdallasi käytössä jokin perehdyttämisjärjestelmä? Jos oli, niin mitä huonoa ja mitä hyvää kyseisessä järjestelmässä oli?

Oliko perehdyttämiselle varattu tarpeeksi aikaa? Paljonko aikaa käytettiin?

Toivoisitko, että jotain olisi perehdyttämisen osalta tehty toisin? Miksi ja miten?

2. Työhyvinvointi

Miten muut työntekijät ottivat sinut vastaan? Mitä olisit toivonut heidän tekevän?

Koetko saaneesi tarpeeksi tukea esimieheltäsi? Entä työkavereiltasi? Minkälaista tukea sait tai minkälaista tukea olisit kaivannut?

Tuntuuko, että ideoitasi on kuunneltu ja että olet saanut antaa palautetta yrityksen toiminnasta?

Miten perehdyttäminen on vaikuttanut työhyvinvointiisi?

YRITYKSEN SISÄLLÄ ERI TYÖTEHTÄVIIN SIIRTYNYT TYÖNTEKIJÄ

1. Perehdyttäminen

Koetko, että sinulta odotettiin, että osaat jotain jo ennestään, koska olit työskennellyt samassa yrityksessä ennenkin, vain eri tehtävissä? Miten suhtauduit asiaan?

Toivoisitko, että jotain olisi perehdyttämisen osalta tehty toisin? Mitä ja miten?

Oliko sinun kohdallasi käytössä jokin perehdyttämisjärjestelmä? Jos oli, niin mitä huonoa ja mitä hyvää kyseisessä järjestelmässä oli?

Oliko perehdyttämiselle varattu tarpeeksi aikaa? Paljonko aikaa käytettiin?

2. Työhyvinvointi

Koetko saaneesi tarpeeksi tukea esimieheltäsi? Entä työkavereiltasi? Minkälaista tukea sait tai minkälaista tukea olisit kaivannut?

Tuntuuko, että ideoitasi on kuunneltu ja että olet saanut antaa palautetta yrityksen toiminnasta?

Miten perehdyttäminen on vaikuttanut työhyvinvointiisi?

ESIMIES

1. Perehdyttäminen

Onko yrityksellä jonkinlainen perehdyttämisjärjestelmä käytössä? Miksi on tai miksi ei ole? Miten järjestelmä toimii, jos sellainen on?

Paljonko uuden työntekijän perehdyttämiselle yleensä varataan aikaa? Miksi juuri tämän verran?

Miten uuden työntekijän ja yrityksen sisällä eri työtehtäviin siirtyneen työntekijän perehdyttäminen eroavat toisistaan?

2. Työhyvinvointi

Miten uusia työntekijöitä tuetaan? Miksi juuri näin?

3. Kustannukset

Minkälaisia kustannuksia perehdyttämisestä aiheutuu?

Minkälaisia kustannuksia aiheutuu, jos perehdyttäminen hoidetaan puutteellisesti?

Minkälaisia kustannuksia aiheutuu, jos työntekijät eivät voi työssään hyvin?